

KOVÁCS Sándor

## VEZETŐI MUNKA - VERSENYKÉPESSÉG

A „Menedzsment és versenyképesség“ projektum részét képező kutatás egyik célja az volt, hogy a társadalmi-gazdasági átalakulás során felmerülő vezetési helyzetek megoldásának tanulmányozásából kibontsa, azonosítsa a vezetési tevékenység jellemzőit és hatásukat a versenyképességre. További cél volt annak igazolása, hogy a funkcionális-technokratikus, illetve a leadership-típusú vezetésfelfogás mellett vezetői gyakorlatunkban mindinkább a vezetés társadalmi beágyazottságából következő vezetői szerepfelfogás és tevékenység válik jellemzővé.

A versenyképesség-kutatás egészének versenyképesség-definícióját (működőképesség és változóképesség egyidejű érvényesítése a gazdálkodási tevékenység során) témánkra alkalmazva a versenyképességet nem egyszerűen valamely output típusú teljesítménynek, hanem az azt létrehozó (a) vezetési-szervezeti képességnek, (b) a cselekvés módjának tekintettük. Ezért öt összekapcsolódó, versenyképességre ható vezetési tényezőt jelöltünk meg: (1) a környezetértékelés és annak stratégiai megfogalmazása, (2) a változtatás vezetése, (3) a stratégiai és az operatív változtatás összekapcsolása, (4) az emberi erőforrások felhasználása, (5) a rendszer (a tényezők) koherenciája.\*

A 36 vezető 108 munkanapjára kiterjedő munkanapfelvétel és strukturált interjú szolgáltatja az adatokat a tényezők – mint a vezetői munkával létrehozott vezetési-szervezeti képességek és cselekvési módok – alakulásának nyomkövetésére a tényleges, napi vezetői munkában.

\* A kutatás másik részét, amely a vállalatok és a vezetők – versenyképességi szempontból kialakított – tipizálását tette lehetővé, Angyal Ádám vezette.

### Szervezetek és versenyképesség a társadalmi-gazdasági átalakulás időszakában

#### A kutatás szervezetelméleti alapozása

A makrorendszer jelenlegi magyarországi „vegyes“ (sem nem állami, sem nem magán – Start, 1991) jellege nyitotta teszi a nemzetközileg is mind élesebbé váló feszültséget az expanzív, liberális globalizáció és a szociális piacgazdaság egykoron követett nyugat-európai modelljei között. Az áruk, szolgáltatások és a tőke szabad áramlása – a termelési költségek különbsége alapján – a versenyképesség végső mércéjét adja, amely a liberális értékelés szerint olyan mutatókban jelenik meg, mint a növekedési ütemkülönbség, a világpiaci részesedés, annak növekedése, a high-tech export-részesedés aránya, a tőkebefektetések mértéke és iránya, a globalizációt megvalósító multinacionális vállalatok száma és aktivitása.

A versenyképesség ezen modelljének „ára“ a tőke és a munka ellentétének éleződése, a társadalmi átrétegződés és (nálunk Kelet-Európában) a rekapitalizáció, a magántulajdonon alapuló osztálystruktúra újraalakulása, az individualizáció, a vezetési-szervezési-szervezetalkítási módszerek változtatása.



A szervezetek vezetési ideológiájának liberális átalakítása a kilencvenes években a változás, a minőség, az alkalmazkodás és az emberi erőforrás tényezőinek és követelményeinek kiemelését tartalmazza. Ez az ajánlás – a versenyképesség feltételeként – a kelet-európai vállalatvezetés számára is. Eszerint a vállalkozás szabadítja fel a számító, kreatív egyént és szervezetet, bontakoztatja ki az individualizáló gazdasági racionalitást, hozza létre a mobilizálás menedzsmentjét, szervezeti kereteit és szabályait (debürokratizálás, decentralizálás, létszámleépítés). A vállalati kultúra átalakítása szintén a „vállalkozás” koncepciójához és tulajdonviszonyaihoz kapcsolódó normatív értékek elterjesztését jelenti.

A szociális piacgazdaság modellje – amelyről napjainkban már Magyarországon is egyre kevesebbet beszélünk – látható defenzívában van a liberális modell expanziójával és versenyképességi kihívásaival szemben, mivel új társadalmi konszenzus kialakításának lehetőségét kellene keresnie a piacgazdaság, az állam és a politika kölcsönös szerepének felülvizsgálatával, szembenézve az oktatás, a szociális védőháló (biztonság) és a környezetvédelem kollektív teendőivel. E közelítésnek a liberális modellhez hasonlóan szintén megvannak a maga szervezeti-vezetési implikációi.

A vezetés és versenyképesség tartalmának, irányultságának és kapcsolatának feltárásában tehát nyilvánvalóan szervezet és társadalom kötelező összehangolását kell elvégezni, amelyet Adorno így fejez ki: „olyan jelenségek, mint amilyenek a modern szervezetek, ... csak az össztársadalmi folyamatban betöltött helyzetük alapján határozhatóak meg, azaz a társadalom következetesen kifejtett elmélete alapján.”\*

Számunkra a társadalomnak a szervezettel való összekapcsolása szervezeti oldalról mindenekelőtt a szervezetek hatalmi elméletének segítségül hívását jelenti, számításba véve – itt Kelet-Európában különösképpen – a szervezeteknek a vagyon és a hatalom újrafelosztásában betöltött szerepét a külső és belső átalakulás folyamatában.

Grabher-Stark (1996) evolucionista átalakulás-értelmezése a rekombináció, az útfüggés (folyamat jelleg, nyílt végűség, változatos formák, aktív szerep) a hálózat mint szervezeti alapegység, valamint lokalitások szerepének hangsúlyozásával lényeges jellemzőkre mutat rá, kutatási témánk domináns szervezetelméleti háttéréként (alapjaként) azonban a fentiek okából mégsem szolgálhat.

Az evolucionista elmélet ugyanis túlhangsúlyozza a szerves folytonosság szerepét az átalakulásban, és nem fordít elegendő figyelmet sem a hatalmi viszonyokra, s velük összefüggésben az átalakulás társadalmi tartalmára (a társadalmi forma megváltozására), sem a szerves belső fejlődéssel szemben az átalakulás döntően külső kiváltóira és mozgatóerőire.

Ha tehát kutatási témánk szervezetelméleti háttérét kívánjuk körvonalazni, akkor az átalakulás makro-institucionalista és hatalmi értelmezéséből kell kiindulnunk.

A versenyképesség demokratikus, neoliberális felfogása sok hasonlóságot mutat a természetes kiválasztódás evolucionista felfogásával („survival of the fittest”). A kelet-európai átalakulásra vetítve ez annyit jelent, hogy olyan „átmenet”-ről van szó, amely a teljesítmény (versenyképesség) egydimenziós és egyirányú optimalizálási (one best way of optimisation) folyamatban eljuttatja a szervezetet annak alsó (versenyképtelen, szocialista) szintjéről a felső (versenyképes, kapitalista) szintre.

Ténylegesen ugyanakkor az átalakulás szervezeti formáinak „fitt”-ségét (teljesítményét, versenyképességét):

- ahhoz a változó környezethez viszonyítva ítélik meg, amelyben a szervezet elhelyezkedik és amelyben maga is változtatási képességgel rendelkezik, nem pedig valamely ideáltipikus (kapitalista) célmodellhez viszonyítva,

- a versenyképességet nem az egyedi szervezet statikus (rövid távú allokációs) hatékonysága, hanem a komplex szervezetegységek (hálózatok) dinamikus hatékonysága (hosszú távú adaptabilitása) befolyásolja,

- a hálózati kapcsolatok révén politikai-hatalmi relációk hoznak létre gazdasági teljesítményeket. A versenyképesség gazdasági outputokban való mérése nem vesz tudomást az outputokat létrehozó szervezeti képességekről (pl. a hálózati kapcsolódási képességről) mint tényleges *versenyképességről*,

- vagyis a szervezeti versenyképesség részben a változó környezethez való alkalmazkodóképességet, részben annak aktív alakítását jelenti, a szervezeti formák és kapcsolatok sokféleségével, jellemzően kevert, vegyes megoldásokkal (még ha ezt a neoklasszikus perspektíva inefficiensnek tekinti is), amelyek erőforrásokat törnek fel a szelekció és a rekombináció útján megvalósuló szervezeti innováció – mint a versenyképesség tényezője – számára.

Gabher és Stark a társadalmi-intézményi örökség „duális potenciál”-járól szólva kiemelik ugyan azt a sajátosságát, hogy egyszerre fékezi és támogatja az átalaku-

\* Idézi A. Kieser (1996): Szervezetelméletek. Aula K. Budapest



lást, de nem tárják fel azokat az okokat, amelyek a szervezeti formák sokféleségének és változtatásának folyamata mögött állnak, nem beszélnek arról, hogy mi ennek a dinamizmusnak a forrása, vagyis homályban hagyják a konkrét tulajdonviszonyok és társadalmi viszonyok összekapcsolódását, a menedzserek hatalmi rendszert is képező kapcsolatrendszerét. Márpedig az átalakulás lényege éppen a vagyoni-hatalmi átrendeződés. Ez mozgatta, dinamizálta a sokféle szervezeti formát, ez a forrása nehéz áttekinthetőségüknek, a szervezeti hatások mozgó voltának, relativitásának.

Az evolucionista közelítés további gyengéje a kelet-európai átalakulás jellemzőinek egységes kezelése, az országok, nemzeti kultúrák, az örökségként működő szervezeti hagyományok eltéréseinek figyelmen kívül hagyása. Márpedig folyamatosság és változtatás, eltérő időbeni megvalósítás, eltérő társadalmi és gazdasági gyakorlatban, struktúrákban és kapcsolatrendszerekben jelenik meg Kelet-Európában.

Állíthatjuk-e az elmondottak figyelembevételével, hogy a magyar átalakulás élvonalában a szervezeti-vállalati mikrovilág haladt? Ahogy az átalakulást decentralizált (vállalati szintű), helyi alkalmazkodás jellemzi, s nem beszélhetünk módszeres, átfogó, tervezett változtatásról? Nem állíthatjuk, mert a változások kiindulópontja nem a vállalatok inkrementális, evolucionista átalakulása volt, hanem makro-institucionális változás, a politikai-hatalmi rendszer makroszintű megváltoztatása.

A „decentralizált, helyi alkalmazkodás” ehhez a makro-institucionális környezethez igazodva történt, alapfeltételeit, kereteit és ágenseit az alakította, amelyre nézve viszont igenis beszélhetünk „módszeres, átfogó, tervezett, változtatásról”, s ez a rekapitalizáció megvalósítása.

### Vezetés és versenyképesség

A „versenyképesség” kutatási program egészét tekintve az öt projektum specifikuma abban áll, hogy (a) felülvizsgálja a versenyképesség liberális-ökonómiai értelmezését és helyére a szervezeti-vezetési képességet és a cselekvés módját helyezi, (b) kimutatja, hogy egyre inkább e képességeken múlik a szervezetek tényleges versenyképessége.

A versenyképességet tárgyaló irodalom nagyrésze minimalizálja ezen tényezők szerepét a versenyképesség elérésében. A versenyképesség-viták gyakran különböző modernizációs politikákra koncentrálnak, nem pedig a szervezeti-vezetési képességekre és folyamatra. Részle-

tesen elemzik, hogy milyen vállalati szintű programokat kell kidolgozni, elfogadni, de kevés szót szentelnek annak, hogyan lehet eljutni a „jó” programokhoz, hogy lehet „jól” megvalósítani azokat, vagy milyen módon kell vezetni a megvalósításhoz szükséges változtatásokat: változtatni a stratégiát, a struktúrát, a vezetőket, a kidolgozás-megvalósítás módszereit.

A versenyképességet alkotó tartalom (Jót! – Jól!) szervezeti-vezetési teljesítmény, annak belső és külső kontextusa és megvalósítási folyamata, amely nem elkülönült epizódokat, hanem összefüggő folyamatot alkot, amelyben a történeti, szervezeti és gazdasági körülmények szorosan összekapcsolódnak. A folyamat ugyanakkor nem egyenes vonalú, hanem iteratív és bizonytalanságokkal teli.

E jellemzők abból következnek, hogy a versenyképesség nem egyszerűen valamely output-típusú teljesítmény, hanem:

- (a) szervezeti-vezetési képesség,
- (b) a cselekvés módja.

**Képesség:** – a versenyző erők és időbeli változások azonosítására, megértésére,

– a szükséges erőforrások mobilizálására, a versenyválasz megadására,

– mindehhez a versenyképesség szervezeti-vezetési-magatartási ismeret- és készségbázisainak felhasználása.

**Cselekvési mód:** – az emberi és anyagi erőforrások szervezésének módja, koordináló és irányító rendszerei,

– a változtatás vezetésének módja.

A versenyképesség kutatás egészének versenyképesség definícióját („működőképesség és változás-képesség egyidejű érvényesítése a gazdálkodási tevékenység során”) témánkra alkalmazva öt összekapcsolódó vezetési tényezőt jelöltünk meg:

- (1) a környezetértékelés és annak stratégiai megfogalmazása,
- (2) a változtatás vezetése,
- (3) a stratégiai és az operatív változtatás összekapcsolása,
- (4) az emberi erőforrások felhasználása,
- (5) a rendszer (a tényezők) koherenciája.

Minden változócsoporthoz további jellemzőkre bontva írhatjuk le a vezetést a „környezet-értékelés” mint többfunkciós tevékenység-től a „HRM tudatosság”-ig és az „ismeretbázisok fejlesztése”-ig. Kérdés: miért ezeket a változócsoporthoz emeltük ki, miért ezeket tartjuk a legfontosabbnak, milyen kapcsolatban vannak egymással és a versenyképességgel?



Kutatásunk nem ad teljes választ a kérdésekre, de a felépített modell komplexitása tükrözi a központi felismerést és érvelési irányt: a versenyképesség elérése – vagy óvatosabban: közelítése, javítása – a stratégiai változtatás vezetésének hosszú távú folyamatát jelenti, amelynek akciót szimultán módon, szekvenciálisan, számos területen és szinten, sok közreműködő cselekvő végzi.

A közelítés érzékeny a kontextus sajátosságaira is, arra, hogy a versenyképességben a kontextuális eltérések tovább fokozzák annak multidimenzionalitását és időbeli változásait, ami által a különbségek értelmezése és magyarázata igen nehéz feladattá válik. (Bizonyos magyar vállalatok miért versenyképesek és mások miért vallanak kudarcot, miközben makroszintű gazdasági vagy szociológiai magyarázatok önmagukban esetleg nem elégségesek a válaszhoz? A vezetés vállalatonkénti eltérése, különbözősége miként hoz létre eltéréseket a vállalatok versenyképességében?)

Egyszerű check-list nem képes tükrözni a mozgásba hozott vezetési technikák és mechanizmusok sokaságát, megjelölni irányításuk és mozgatusuk módját. Nem alkalmazhatjuk a folyamat szoros és mechanikus megtervezését (előírását) sem, mert az a folyamatban magában keletkező kombinációja a stratégiai és operatív elemzési, politikai-hatalmi és HRM (nevelési) tevékenységeknek. Amire koncentrálnunk kell éppen ezért, az a versenyképesség alapproblémája: a vezetés összetett folyamatában miként alakulnak ki a versenyképességet meghatározó szervezeti-vezetési képességek?

Felmérésünket ezért irányítottuk a napi vezetői munkára és figyelmünket a vezetői tevékenység tartalmára.

## A vezetői tevékenység tartalma

### A kutatásban érvényesített vezetésértelmezés

A kutatás a vezetésnek a társadalmi-gazdasági átalakulásban betöltött szerepéből, a vezetés társadalmi beágyazottságából indul ki, amelynek folyományaként a vezetők meghatározó befolyással rendelkezhetnek a szervezet kulcstényezői – és ezáltal a versenyképesség – felett.

A vezetői magatartáskutatások kibontakozása óta a vezetést nem a funkcionális racionalitás, a szisztematikus tervezés, a szervezeti célok követésének megvalósulásaként ábrázolják, hanem az informalitás, a válaszolás és a politikai folyamatok hordozójaként.

Minden empirikus felmérés a vezetők tényleges tevékenységéről, s ma már egyre több elméleti értelmezés is arra a következtetésre jut, hogy a menedzsment

lényege nem a funkcionális/technokratikus tartalom, nem a különböző technikák és módszerek (skills) alkalmazása, hanem a komplex szervezetek és a tágabb társadalom „negotiated order”-ének kialakítása, vagyis a vezetési tevékenység társadalmi beágyazottságából következő vezetői szerep(ek) megalkotása és gyakorlása. A vezetés gyakorlati technikáit ezen a tágabb társadalmi kapcsolatrendszer képező bázison alkalmazzák, amely kapcsolatrendszer maguk alkotnak meg és fogalmaznak újra, felismerve és tágitva azokat az ideológiai és strukturális korlátokat, amelyek között a szervezeteket létrehozzák, működtetik, vezetik.

Kutatásunk vezetésfelfogása tehát eltér az irodalom által leírt „management” és „leadership” kategóriák tartalmától, a vezetőt nem profi technokrataként, a vezetői control megvalósítására képes „vezetési szakemberként” fogja fel, s nem tekinti a szervezet emberi erőforrásaival kitüntetetten foglalkozó, elsősorban a követők motivációinak felkeltésére, kielégítésére, elkötelezettségük megteremtésére törekvő vezetőnek sem, hanem a gyorsan változó világ átalakuló hálózataiban, kapcsolatrendszereiben eligazodó, azokba beilleszkedő, azokat alakítani képes, a szervezetek politikai-társadalmi beágyazottságát felismerő és megvalósító, kreatív, innovatív, vállalkozói értékrendszerű emberként kezeli. Álláspontunkat az institucionalista metodológia értelmezési kerete jellemzi, s kutatásunk lehetséges haszna is innen várható: megadva a kelet-európai átalakulás jellemző vezetési folyamatainak és vezetői szerepeinek leírását és értelmezését, jellemezzük hatásukat a versenyképességre.

A vezetés „társadalmi beágyazottságá”-nak gondolata azoknak a *népszerű empirikus kutatásoknak* a hatására erősödött meg, amelyek a vezetők tényleges tevékenységének felmérésére irányultak. E vizsgálatok mutatták ki, hogy a vezetőt racionális, elemző tervezőként, döntéshozóként és operatív irányítóként bemutató normatív képek nem érvényesek. (Burns 1955, Carlson 1951, Dalton 1959, Mintzber 1973, Pettigrew 1973, Kotter és Lawrence 1974, Stewart 1976, Kotter 1982, Stewart 1983, 1989, 1991).

„A valóságból kibontakozó kép olyan vezetőt mutat, aki cselekvés-központú, aki figyelmét rövid időközönként új és új témára, problémára, vagy emberre kell, hogy fordítsa, bizonytalan világban, ahol a releváns információkba a pletykák és mendemondák is beletartoznak, ...Olyan vezető képe ez, aki nem nyugodtan üldögélve gyakorolja az irányítást, hanem sok más embertől függ, akik nem alárendeltjei, akikkel kölcsönhatású kapcsolatokat kell kialakítania, olyan vezető, akinek meg kell ta-



nulnia kereskedni, tárgyalni, kompromisszumokat kötni.“ (Stewart, 1983:96)

Ugyanezen kutatások arra is rámutattak, hogy a vezetők által végzett tevékenység vezetőről-vezetőre el-  
képesztően nagy mértékben változik, nem csupán a hierarchikus szint vagy a funkció (termelés, marketing, pénzügy, HRM) szerint, hanem azoktól az emberektől is függően, akikkel dolgozik, a hatalomtól, amellyel rendelkezik, az idő nyomásától és attól a kulturális környezettől, amelyben elhelyezkedik. Mindezen felül a rábízott szerepeket valamennyi vezető a maga módján teljesíti.

A kutatási eredmények egyik hatásaként megkérdőjelezték a vezetés hagyományos vagy „klasszikus“ értelmezését. Mintzberg (1975) velük kapcsolatban „vezetési mítoszok“-ról beszélt. A vezetői tevékenység közvetlen megfigyelése lehetővé teszi a vezetői munka jellemzőinek leírását. A megfigyelés azonban nem ad automatikus választ arra a kérdésre, hogy mit-miért csinál a vezető? Ezt csak a funkciók vagy a szerepek terminusaiban lehet megragadni. Mintzberg ezért mutatta be eredményeit egyfelől a jellemzők, másfelől a szerepek kategóriáiban. Reed az átfogó-tervező és controller Platon-i képe helyére a machiavellista vezető koncepcióját állította, aki a szituációhoz igazítja cselekvését (1984:278). Kotter: „General Managers“ (1982) c. könyvében továbblép és a vezetői tevékenységet összekapcsolja azzal az „interperszonális hálózat“-tal amelynek a vezető része és egyik létrehozója, folyamatos újratermelője. A tervezés és a döntéshozatal mellett a „network building (contacts)“ és a „network-using (persuading, getting things done)“ tevékenységet emeli ki.

Kotter szerint a vezetői tevékenység a kapcsolatok hálózatán alapszik, és eredménye, a vezetői munka sikere a vezető politikai képességein, ügyességén múlik. Kotter explicit módon elutasította a professzionális menedzser fogalmát. Tizenöt „general manager“-re kiterjedő mintájáról úgy nyilatkozott, hogy ha a menedzsment azt jelenti, hogy általános érvényű vezetési elveket és módszereket alkalmaz annak az üzletnek a beható ismerete helyett, amit irányít, akkor vezetői nem tekinthetők profi menedzsereknek. Formális koncepciók és eszközök fontosak ugyan a munkájukban, de nem elegendők a hatékonyságukhoz. A vezetői hozzáértés inkább kapcsolható bizonyos személyes tulajdonságokhoz és tapasztalatokhoz, amelyeket specializált formában helyi körülmények fejlesztenek ki. Vezetői alig végeztek formális tervezést, szervezést, motiválást és controllingot, inkább nagyvonalú és informálisan kialakított problémalistákhoz igazodtak, amelyeket a kapcsolatok széles

hálójával kezeltek a formális szervezeti struktúra helyett. Ennek alapján a vezetés nem tekinthető racionális, elemző folyamatnak. Épphogy „nem-professzionális“.

Ahogy Mintzberg – a formális vezetői státusból (a pozícióval járó hatalomból) kiindulva fejti ki a vezetői szerepeket, de homályban hagyja a hatalom eredetét, felhasználását és újratermelését, Kotter sem tisztázza, hogy a menedzséri munka feltételeként leírt hálózatok és szervezeti struktúrák milyen tágabb intézményi rendszer és folyamatok részei. Kotter azt foglalkoztatja, hogy a menedzserek miként használják politikai készségeiket a rendszer „üzemeltetésére“. Bonyolult, lazán összekapcsolt rendszerek működési zavarainak elhárítására és fejlődésük biztosítására az interperszonális készségek, kapcsolatok és hálózatok stratégiai alkalmazását tartja hatékonynak, de figyelmen kívül hagyja, hogy ezek a hálózatok a szélesebb intézményi struktúrának és folyamatoknak is következményei.

Amíg a „the founding fathers“ és a menedzsment szakértők elsősorban a menedzserek által ellátott univerzális funkciók (tervezés, szervezés... etc.) segítségével mutatják be a vezetői munkát, az empirikus kutatások a szerepeikre és kapcsolataikra koncentrálnak. Ha egyáltalán felismerik a menedzsersmunka társadalmi-politikai jellegét, azt a személyes kapcsolatok kiépítésének gyakorlatára alkalmazzák és pusztán technikai, a rendszer működtetéséhez szükséges funkcionális követelménynek tekintik.

Mindemellett az is megfigyelhető, hogy mennyire nem ült el a vita a menedzséri tevékenység politikai jellege körül. Kotter pl. éppen azzal érvelt egyik írásában (1979:6), hogy a legtöbb menedzser „nemcsak hatékonyabb, hanem sikeresebb is lehetne, ha jobban értené a hatalom dinamikáját“. Úgy véli, hogy a sikeres menedzser „megtanulja, hogy kik rendelkeznek valójában az erőforrások felett, melyek a lényeges személyes kapcsolatok, és ők maguk mely emberektől is függnék igazán. Ezek a menedzserek politikailag érzékenyek, mert erre vannak kényszerítve“. (1979:35) A vezetői tevékenység politikai jellegének ez az értelmezése, a „politikai“-t – a vezető személyes helyzetére gyakorolt hatásában – már a társadalmi (politikai, gazdasági, egzisztenciális függés) részeként kezeli.

Az empirikus közelítések fontos szerepet játszottak tehát a klasszikus vezetésfelfogás meghaladásában, de nem tudtak elszakadni a vezetés és a vezetői control általános modelljének megfogalmazási törekvésétől, a vezetés funkcionális-strukturalista paradigmájától. Az általános vezetői feladatok náluk szerepek formáját öltik



és a munka formális jellemzőire korlátozódnak. Hiányzik az utalás a cselekvők értelmezési kerete, a társadalmi gyakorlat mintái és az általuk újratermelt társadalmi viszonyok közötti kapcsolatra. Nem mutatnak érdeklődést a vezetési szervezetben a társadalmi cselekvés és a társadalmi struktúra között kialakuló kölcsönhatások természetéről.

A klasszikus iskola vezetésfelfogása felett gyakorolt bírálatukat is sok ellenvetés érte. Az empirikus adatokat a bírálók nem vonják kétségbe, de úgy vélik, hogy néhány jól fizetett fehérgalléros időfelhasználásának rögzítéséből nem állapítható meg „a vezetői tevékenységek lényege” (Whitley, 1989), az, hogy miért az tekinthető „a menedzsment-nek, amit a vezetők éppen végeznek. Ennek megállapítására ugyanis elméleti koncepcióra volna szükség, amelyet a klasszikusok viszont kidolgoztak és a menedzsment tankönyvek ezért alkalmaznak szívesen mindmáig a klasszikus közelítést a vezetés leírásaként. (Carrol-Gillen, 1987). Hozzá kell tennünk azonban, hogy a menedzsment tankönyvek eljárása meglehetősen sajátos: leírják ugyan a vezetési funkciókat, de nem követik a mögöttük álló elméleti felfogást. Az empirikus felvételek elméletnélküliségének bírálatát eltekint a menedzsmentszerzők taktikai elméletnélküliségétől. A management elméletek mellérendelő tárgyalásmódját, a funkciók bemutatása során a „legkorszerűbb” eredmények beleszövését a vezetői tevékenység normáiba másként nem is tudnák véghezvinni. A magunk részéről – figyelembe véve a management tankönyvek eljárását – így az empirikus anyagból való kiindulás mellett maradunk.

Más a helyzet – az ugyanebben az időszakban kibontakozott – *politikai gazdaságtani és neomarxista szervezet- és menedzsment elméletekkel*, amelyek a szervezeten belüli jelenségek forrását az ún. „mélystruktúrában”, a makrokörnyezet társadalmi (osztály) tagozódásában találják meg. (Benson 1977, Goldman-Van Houten 1977, Clegg-Dunkerley 1980, Heydebrand 1977) Burrell és Morgan (1979) kategorizálása szerint az irányzat metodológiailag a radikális-strukturalista csoportba sorolható.

Clegg és Dunkerley (1980) bírálják az ASTON csoportot, mert pl. a bürokráciát a mérettel hozza összefüggésbe (a növekvő méret emeli a koordinációs igényt, s ennek megoldási módja a bürokrácia). Ezzel szemben – szerintük – a bürokráciát a vezetési dominancia eszközének kell tekinteni. Vagyis a szervezet valójában az irányítás és a tevékenység ellenőrzésének eszköze. Az irányítás olyan személytelen eszközeit mint a számviteli rendszer, a munkaköri leírás, a folyamatok szabályozása

és mások, a vezető hozza létre és alkalmazza a szervezetben, mint a nagyvállalatok tőkés irányításának eszközeit. A monopolkapitalizmusban állandó tendenciát látnak érvényesülni a szervezeti méret növekedésére, egyben az irányítás elszemélytelenedésére. Egészében véve kitágítják a szervezet- és vezetéselmélet strukturális-funkcionalista kiindulási pontjait (méret, technológiai, feladat) az osztály, a társadalmi struktúra, a tulajdonviszonyok, a hatalom vonatkozási pontjaival. Mint a tőke ügynökei, a menedzserek kifejlesztnek és/vagy megvalósítanak stratégiákat és struktúrákat, amelyek a termelékeny munkát, a versenyképességet biztosítják, a tőke követelményeinek megfelelően (Zelteig, 1974). A menedzséri munka így magában foglalja a struktúrák teremtését és fenntartását, a kapcsolatokra épülő struktúrákat, amelyekben azok, akik kontrolljuk alatt tartják a szervezetet, a tőke érdekében cselekszenek.

Összefoglalásképpen elegendő utalni akár a rendszerváltozást követő néhány év szervezeti-környezeti kapcsolatainak tapasztalataira ahhoz, hogy felismerjük a funkcionális-technokratikus vezetésfelfogást meghaladó radikalizálás szükségességét.

Radikalizálást abban az irányban, hogy

- a környezetet sem objektívnek, sem stabilnak nem tekinthetjük;
- mert a környezet-szervezet kapcsolatban megjelennek azok a csere- és hatalmi folyamatok, amelyek a szervezet szintjein elhelyezkedő vezetőknek és tagoknak a környezet különböző konkrét szegmenseiben elhelyezkedő tárgyalófelekkel való interakciós folyamatát alakítják;
- mert a perszonalifikált (vezetőkkel „feltöltött”) környezeti szegmenseket a szervezettel összekapcsoló csere- és hatalmi háló, tárgyalások és meg egyezések formájában alakítja a társadalmi-gazdasági környezet;
- a vezetők alkotják a kulcsembereknek azt a hálóját, amely képes az érdekeltek mobilizálására a cselekvés érdekében.

Megérteni és értelmezni a makroinstitucionális átalakulás talaján a kulcsemberek (vezetők) és hálózatuk által megvalósított interstrukturálási folyamatot kell, s ezzel vizsgálni – azaz a versenyképességre ható – egyességgé a szervezet-környezet rendszer együttesét szabályozó mechanizmusokat kell tenni, amelyek kondicionálják mind a szervezet tagjai, mind a környezeti cselekvők válaszait a cselekvési korlátokra és lehetőségekre, folyamatosan túllépve az egyes szervezetek határait.



*Melyik akkor a korszakra érvényes vezetési definíció?*

A kutatás a kérdésre úgy válaszol, hogy leírja és értelmezi azt, amit a vezetők ténylegesen végeznek. Így is mondhatnánk: vezetésnek azt tekintik, amit a vezetők végeznek.

A leírás értelmezése mutatja majd meg, hogy – ezzel együtt – nem azt a filozófiai álláspontot követjük, hogy „minden ami valóságos, ésszerű”. Nem kívánunk megrekedni tehát azon a szinten, hogy vezetésnek csak azt tekintsük, amit a vezetők végeznek. De kiindulni mindenképpen ebből a „valóság”-ból kívánunk.

**Az adatfelvétel**

A nyolcvanasas évek végétől nekilendülő változtatási hullám egyik deklarált követelménye a vezetőkkel szemben a versenykörnyezetben szükséges vezetői szerepek, vezetési készségek, módszerek kifejlesztése, vezetői el-sajátítása és alkalmazása volt.

Folyamatosan jelentek meg beszámolók, elemzések, amelyek más alaptémák mellett érintették a vezetői munkában (annak különböző változataiban, szintjein) érvényesülő – vagy éppen hiányzó – új elemeket (Angyal, 1992; Bakacsi et al, 1991; Bakacsi, 1996; Balaton, 1992; Bayer, 1995; Bokor, 1996; Chikán, 1992; Dobák, 1996; Kovács, 1993; Makó-Novoszáth, 1995; Marosi, 1991; Máriás, 1992; Nemes, 1996; Nemes-Tóth, 1994; Pearce-Branyiczki-Bakacsi, 1992; Stark, 1992; Szalai, 1996; Tari, 1993; Vecsenyi, 1991; Steiner-Vecsenyi, 1995; Voszka, 1993, 1996.), de kifejezetten a vezetői munka tartalmi változásait vizsgáló módszeres, strukturált leíró kutatás, amely megállapítja a változások tartalmát, irányát és kiterjedését, nem született. A „Versenyképesség”-kutatás vezetéssel foglalkozó alprojekt-jéről is meg kell állapítanunk, hogy a sürgető szükségletet ismerte fel inkább, mintsem hogy kielégítését valamennyire is megnyugtatóan az eddig terjedő időben meg tudta volna oldani.

A célkitűzésektől való elmaradás mindenekelőtt az adatbázis korlátozottságában mutatkozik meg. A jelen tanulmány szerzőjének rendelkezésére álltak a kutatás központi kérdőívének (325 vállalat 1300 vezetője által kitöltött) első feldolgozása adatai, a BKE szakokleveles mérnökképzésének hallgatói, a nappali tagozat vezetési szakirányos hallgatói és az ESIAME Gazdálkodástani Főiskola hallgatói csoportjai által készített három-négy napos közvetlen résztvevő-megfigyeléssel felvett vezetői tevékenységlisták, az ezekhez a felvételekhez kapcsolódó, a vizsgált vezetővel lefolytatott interjúk.

Változatlan gondja a feladat teljesítésének a pozitívista adatszerzési módszerek alkalmatlansága a szervezet-vezetéseleméleti kutatásra. A szervezet és a vezetés változásának áttekintése – longitudinális vizsgálat nélkül – nemcsak a jelenségek mozgó, efemer állapota miatt nehéz, hanem azért is, mert – főleg a külső szemlélő előtt – nem tárul fel a megegyezésekkel kialakított szervezeti viszonyok homályossága, többértelműsége, a szervezeti képességek rejtett programja.

⇒ A vizsgált vezetők és szervezetek

*Jelenlegi beosztása:*

Résztulajdonos vezérigazgató	2
Elnök vezérigazgató	2
Vezérigazgató	9
Igazgató	7
Ügyvezető igazgató	10
Gazdasági igazgató	3
Üzletágvezető	2
Irodavezető	1
Összesen:	36

*Korábbi beosztása:*

Felső szintű vezető	4
Középszintű vezető	32

*Neme:*

férfi	30	83 %
nő	6	17 %

*Kora:*

30 – 39	14	39,0 %
40 – 49	11	30,5 %
50 – 59	11	30,5 %

*Képzettsége:*

mérnök	14	38,8 %
mérnök közgazdász	3	8,3 %
üzemmérnök	4	11,1 %
üzemmérnök/üzemgazdász	6	16,6 %
közgazdász matematikus	4	11,1 %
	1	2,7 %
üzemgazdász	4	11,1 %



Idegen nyelvtudás:

német, angol felsőfok	1	2,7 %
angol felsőfok	4	11,1 %

Vezetői tapasztalat:

4 – 6 év	8	22,2 %
7 – 10 év	11	30,5 %
11-20 év	14	38,8 %
21 –	3	8,3 %

A cégek:

Multinacionális cég magyar leányvállalata (Kft.) (elektronika, félvezető, telefonía, műszer, gumi)	13	36,1 %
Nagyvállalat (Rt., Kft.) (MÁV, építő, textil, drót)	11	30,5 %
Kisvállalat (tanácsadás, SW gyártás, közhasznú társaság)	12	33,3 %

⇒ A vezetői munkanap

Átlagos heti munkaidő:	48-52 óra
Átlagos napi munkaidő:	9 óra
Munkaidő utáni otthoni munka:	heti 2 alk. (1-2 óra)
Hétfélig munka:	1-2 óra
A napi tevékenység száma:	30
Telefonok száma:	14,3
Átlagos hossza, percben:	5,2
A napi munkaidő %-ában:	13,7
Megszakítás tevékenység közben:	6-15 percenként
Tervezett megbeszélések száma:	3,6
Átlagos hossza, percben:	62,09
A napi munkaidő %-ában:	41,39
Nem tervezett megbeszélések száma:	4
Átlagos hossza, percben:	21,8
A napi munkaidő %-ában:	18,3
Kilenc percnél rövidebb idejű tevékenységek %-a:	17,7
Íróasztalnál végzett munka a napi munkaidő %-ában:	20,9
Verbális kommunikáció aránya a teljes kapcsolati időből (%):	60-75

Ebből %:

– vezetőkkel:	19,6
– alárendeltekkel:	28,9
– külső felekkel:	41,4

Megjegyzések a táblázat adataihoz:

– A vezetői munkaidő nem nyolc óra. Amelyik tevékenységhez nyugalomra van szükség, azt vagy otthon, vagy a hivatalos munkaidő után, a munkatársak

távoztával, a telefonhívásoktól védetten végzik. Az otthoni felkészülésre rendszeresen szükségük van. Ahogy egyikük mondja: „természetesnek tartom, hogy az adott helyzetben – amely több mint három éve tart – rendszeresen napi tíz-tizenkét órát kell dolgoznom”. Az átlagok nem tükrözik megfelelően azt a feszült tempót, amelyben elsősorban a felső szintű vezetők élnek. A „mókuskerekbe” reggel nyolckor lép be és este nyolcra ér haza a másik vezető, aki nem adja fel vidéki lakhelyét, s ezért naponta kétszer másfél órát autózik, otthon átlagban napi két órát dolgozik, hétvégeken esetenként ennél is többet, lakását terminál köti össze a vállalati központtal.

– A felső szintű vezetők is sok különböző üggyel foglalkoznak, tevékenységük szétaprózott, s miközben egy üggyel foglalkoznak akár többször is megzavarják őket rövid telefonok, a vezetőtársak kérdései, szétzúrt dézette téve a tevékenységet, pergő, feszített napot hozva létre.

– Stratégiai munkának, tervezésre fordított időnek nem talál ni nyomát (vagy otthon végzik, vagy állandóan „lebegtetik” a stratégiai témákat, L. Mintzberg). Stratégiával formálisan rendelkeznek ugyan, de ez a mindennapi munkájuktól elkülönül: a hétköznapi nem tervszerűek. Kapkodás, ötletszerűség inkább jellemző. Érdeke-tervezés, fejlesztés hiánya tapasztalható.

– A vezető nem képes elmélyült módon tanulmányozni a feladatokat, problémákat, nagyon ritkán fordul elő, hogy fel tud készülni a következő programra: értekezletre, tárgyalásra, megbeszélésre. Munkájában sok az improvizatív elem. Az otthoni felkészüléssel próbál naprakész lenni: nem sikerül uralnia az idejét.

– A fokozott tempó stresszes állapot forrása, munkáját, idejét igyekszik beosztani, „de mindig közbejön valami”. A vezető szenved ettől, szeretne rutinokat, rendszert bevezetni.

– A kommunikáció fő eszköze a verbális kommunikáció. A munkaidő nagyobb része tárgyalásra, telefonra, egyeztetésre, a szervezet képviselőire fordítódik. Ebben magas a tervezett értekezletek, megbeszélések aránya. A tipikus problémákat (bank, vám, adó) szinte minden esetben csak személyes közreműködéssel, verbális úton lehet elintézni. Hasonló „kulcsesemény”-ben a levél, de még a telefon is kevésnek bizonyul (a telefon is gyakran a közvetlen megbeszélést készíti elő).

– A nem tervezett megbeszélések száma csaknem minden vezető esetében meghaladja a tervezettek számát, de rövidebbek, összidejük nem éri el a tervezettek napi 3,5 órás idejét. Jelentős zavarforrást jelentenek, a megkezdett tevékenységek megszakítói.



– A megbeszélések magas aránya az összes idő-felhasználásban nemcsak az üzleti élet velejárója, amelyben a külső partnerrel való tárgyalás, megegyezés fontos helyet foglal el, de belső indítású is lehet, s azt jelenti, hogy a vezető nem maga dönt (vagy mert nincs rá hatásköre, nincs kompetenciája, esetleg tudatosan választott vezetési módszert alkalmaz: team munkában dolgoznak, s ez sok időt és megbeszélést igényel).

– A verbalitás magas arányát kis cégen belül az is indokolja, hogy ez az információáramlás fő csatornája. De nagyvállalatra is érvényes az a tapasztalat, hogy a vezetők egymás közötti megbeszélései viszik előre igazán a cég munkáját. Nem véletlen ezért, hogy a verbális idő negyedét a vezetők egymásra fordítják.

Olyan oka is van ennek, hogy magas az operatív ügyek nyomása, ezek sok funkcióközi egyeztetést igényelnek, a bizonytalanság, az útkeresés nagyon sok, alaposan átbeszél, többször ellenőrzött döntéssel jár.

– Kis szervezeteknél különösen magas a 9<sup>o</sup> alatti tevékenységek aránya. Az összes tevékenység 20-25 %-át ezek a rövid tevékenységek alkotják, rendszerint operatív, gyors intézkedések formájában. A kiváltó ok lehet a zavarelhárítás, a gyors reagálás, az operatív, gyors intézkedés igénye, de származhat a direkt vezérlés gyakorlatából, az alapfolyamatok szabályozatlanságából, a besztottak szakmai gyengeségéből, a döntések túlcentrálizálásából. Kis szervezetben mindenki az ügyvezetőhöz szaladgál a problémáival, vagyis ahhoz aki dönt, de ami hátrányossá válhat, mert átalakítja az ügyvezetést operatív, direkt irányítássá.

– Az írásztali munka aránya relatíve magas, különösen ott, ahol a vezető maga is végez szakmai munkát (kis szervezetben, speciális szakértelem birtoklása esetén, vagy ha végigjárva a nagy szervezet lépcsőfokait ismeri a szakmai részleteket. Az egyik vezetőnk büszkén mondta, hogy harminc év alatt a szervezetnél a tizenöt hierarchikus pozícióból tizennégyet betöltött, ismeri a szakmát és érvényesíti is ezt a tudását.)

Az írásztali munka ugyanakkor jelentősen megváltozott. A levelet diktáló vezető képe a múlté. A multinacionális cégek vezetői naponta ötven-száz E-mail-t kezelnek, napi két órában válaszolnak a hozzájuk érkezett kérdésekre. A vállalati írásbeli kommunikáció elektronikus bonyolódik: az aláírás, a jóváhagyás is itt történik.

#### ➤ Vezetői feladatok

– Talponmaradás (új piac, új termék, tőkebevonás);  
– A lista szedett, formálisan rendezett feladatlístát félretolja a fennmaradás biztosítása: legyen munka,

hosszabb távra garantáltak legyenek az anyagi alapok, a szakmai színvonal megőrizhető maradjon.

Az állandó növekedés feltételeinek keresése, a fontosabb partnerek kezelése, új kapcsolatok kialakítása, a tulajdonossal való kapcsolattartás gyakran szerepelnek a feladatok között.

– A pénzügyi és a jogi kérdések vannak előtérben, nem a termelés, a termék, a K+F. Van ebben visszahatás is a korábbi termelészcentrikusságra, de alapjában az átalakulás hatásáról van szó: vám, bankgaranciák, hitel visszafizetés, költségcsökkentés, nem fizető vevők, tartozások.

– A válságkezelés csapatmunka: szakértőkkel együtt végzi, „racionális kényszerdöntések” sorozatát hozza (létszámleépítés, személyi döntések: beosztásból való visszahívás, bércsökkentés; nem rentábilis területek leállítás, szociális kiadások lefaragása, juttatások megszüntetése).

– Nyugati filialéknál nagy a konvencionális üzleti racionalitás érvényesülése: számok, mérhető mutatók, output szemlélet. (Az ezeket produkáló folyamatok, emberek háttérbe szorulnak, ill. az a feladatuk, hogy alkalmazkodjanak.)

#### ➤ Vezetési filozófia

A többségi vélemény szerint a vezetés nem tanácsadás, hanem a vezető saját tevékenysége, amellyel jól működő, sikeres gépezetet alakít ki. Dinamizmus jellemzi. Új vezető esetében különösen fontos, hogy az információáramlás középpontja legyen, delegálás helyett centralizáljon. Igaz, hogy így az ideje legalább húsz %-ában olyan munkát végez, amit másoknak kellene elvégeznie, de kézbentartja a vállalatot. A személyes kapcsolatok fontos szerepénél fogva is ez a hatékony vezetési filozófia. Az ideális főnök: határozott, gyors, strukturált gondolkodású. Következetes, hiteles, aki lelkesedést mutat a vállalat iránt.

„A korábbi években a körülményeknek volt nagyobb szerepük, ma már én vezetek.”

„Sokkal keményebb lettem az elmúlt két-három évben.”

„A válság utáni első igazán jelentős nyereség (eredmény) most születik meg, a három-öt éves erőfeszítés, az átalakulás, a privatizálás operatív munkája kezdi meghozni gyümölcsét.”

A recesszió, a csőd-, felszámolás-közei helyzetek, a válságkezelés sajátos időszaka sajátos vezetői tevékenységstruktúrát alakít ki. A hagyományos értelemben vett „normális” vezetéssel a válságmenedzser nem foglalkozik. Amit csak lehet delegál és beszámoltat.



A kisvállalatok esetében méginkább az életbenmaradás, a fennmaradás biztosításának van alárendelve a vezetői tevékenység, az viszi el a munka és az energia legnagyobb részét.

A vezetés nem osztható fel kategóriákra, funkciókra (műszaki, gazdasági, HRM stb.). Komplex projektumok léteznek, amelyekben a feladatok egymást kiegészítve, átfonva vannak jelen. Ezért tervezett és nem tervezett tevékenység egybekapcsolódik, a témák, feladatok nem igazodnak éves ütemtervhez, hanem hullámokban jelentkeznek: most beolvastunk egy másik vállalatot, most ez az első számú feladat. Más időpontot felmérve, a kutató mást találna. A beolvasztással kapcsolatos teendők hónapok óta kitöltik a munkanapjai jelentős részét, utazási, vevőkapcsolati programját: tájékozik az új üzleti lehetőségekről, az új kapacitások kihasználási lehetőségeiről, a finanszírozásról, a bankhitel igénybevételének célszerűségéről. „Elméleti okfejtésekben, tanulmányokban nem hisz, az élet egészen más, mint az elméleti kategóriák.”

A multi-leányvállalatok fiatalok, mindössze négy-hat éve alakultak. Vezetőiknek rövid idő alatt kell megbirkózniuk a szervezet kiépítésével, a hirtelen zúduló piaci igényekkel, a világcég standard ügyviteli, szokásrendje átvételével, annak változó struktúrájával és folyamataival, érthető tehát a magas operativitás a vezetői működésben.

A külső kapcsolatok igen fontosak: ide tartozik a bankokkal, a beszállítókkal, a nagy vevőkkel való folyamatos kapcsolattartás, a szakmai szervezetekben való mozgás, előadások tartása, az iparág „nagyjainak” számotartása (évi tíz-tizenöt alkalommal protokollszerűen is találkoznak velük). „A hierarchikus kapcsolatokon kívül szakmai, baráti kapcsolat fűz több cég vezetőjéhez. Így a hivatalos kapcsolataink – amelyeket persze a személyes nem helyettesít és nem előz meg – gyorsabbá válhatnak.”

„Hetente rendszeresen ápolja szakmai kapcsolatait, a (párt) Vállalkozói Tagozatának aktív tagja, korábbi munkahelyein kialakult szakmai és baráti kapcsolatait ma is élők: lényeges nála ez az érdekhálózati, információ-szerző kommunikációs mód.”

Elnökségi tagja a szakmai szervezetnek, a Menedzserek Országos Szövetségének, szakosztályvezető az Informatikai Vállalkozók Szakmai Szövetségében. Kapcsolatot tart a külső tanácsadó cégekkel (mérnöki iroda, ügyvédi iroda, külföldi pénzügyi tanácsadók, nemzetközi pénzügyi intézmények).

A külföldi tulajdonos személyesen is sokat van Magyarországon (két állandó képviselőjén kívül), beavat-

kozik az operatív tevékenységbe, hibásan dönt: „a magyaroknak nincsenek piactudásai ismereteik”, ugyanakkor képviselőinek „fogalmuk sincs a magyarországi viszonyokról”. Db., Ft mutatókat írnak elő, bizalmatlanság, bizonytalanság jellemzi a külföldi vezetőket, minimális a tőkeellátás, kiszivattyúzzák a tőkét (leírt, használt gépeket érték feletti áron adnak el), a gyártani kívánt modell húsz éves, divatjamúlt, csak nyomott áron lenne értékesíthető. Pénzhiány miatt nincs márka-bevezetési kampány: kizárólag a régebbi személyi kapcsolatok felhajtásával, szóbeli terjesztéssel, állandó személyes utazásokkal tudják a magyar munkatársak kiépíteni az értékesítési hálózatot (az eljárás a kis külföldi vállalkozásoknál tipikus).

A vezető feladata ilyen körülmények között: „futni az üzlet után”.

Minden szóban történik, látszategyeztetéssel, tényleges informátság nélküli autokratikus külföldi döntéssel. A magyar vezető adminisztrálja jól amit végez, írjon gyakran jelentést, gondoskodik a jó „magyarosch” vendéglátásról, ápolja a kvázi-barátságot, tegyen „apró” szivességeket (ingatlanvásárlás). Mit kellene tenni? Megtörni a tulajdonos bizalmatlanságát, korszerű terméket előállítani, jó berendezéseken, a működéshez szükséges tőkével.

Multinacionális leányvállalat: „Végy egy perspektivikus piacot, szedj össze szakképzett, motivált, idegen nyelv(ek)et beszélő munkatársakat, adj nekik megfelelő technológiát és bizalmad jeléül önállóságot, s hagyd őket dolgozni – az eredmény pedig nem marad el.”

## Az adatok értékelése

A vizsgálat igazolta a makroinstitucionális változások meghatározó szerepét az átalakulásban és a vezetés társadalmi beágyazottságát. A szervezeti-vezetési képességek és a cselekvési módok versenyképességre ható elemeinek áttekintése (a környezetértékelés, a változtatás vezetése, a stratégiai és az operatív vezetés összekapcsolása, az emberi erőforrások felhasználása és a rendszer /a tényező/ koherenciája) összefoglalóan a következő képet mutatja:

A recesszió, a privatizáció, a gazdasági szabályozás gyors változásai (a Ft. árfolyamának drasztikus leértékelése, vámpótlék bevezetése, a magas infláció, a beruházások visszafogása, a reálkeresetek tíz-tizenöt %-os csökkentése) kedvezőek az exportra, kedvezőtlenek az importra és a belföldi keresletre. Következmény: hosszú távú stratégiák helyett a folyamatosan felmerülő vál-



tozásokra kell gyorsan, taktikai kényszerből reagálni. S ez a fennmaradás alapja: rugalmas, gyors alkalmazkodás, magas operatív tevékenység, válságkezelés.

A változtatások felértékelik a kapcsolatokat, a tulajdonos új partnerként jelentős figyelmet igényelve lép be a vezető tevékenységébe, a piac bizonytalansága és a recesszió miatt fontosak a megegyezések, a külső partnerekkel elérhető alkuk, a jobb pozíció megőrzése, vagy megtartása érdekében. (A vezetők egyöntetűen állítják, hogy a szervezeten kívüli változások jelentős közvetlen befolyással vannak munkájukra.)

A változtatások a tulajdoni szerkezetben változtatnak a vezetés személyi összetételén. A vezetőcserék gyakorisága együtt jár a tevékenység struktúrájában az információszerzés, közvetlen ismerkedés fontosságának megemelkedésével, a kényes témák kezelésének magas időigényével (munkatársak alkalmasságának megítélése, kiválasztás, elbocsátás), az áttekintésre, kézbentartásra való törekvéssel, amelyet tovább hangsúlyoznak a pénzügyi – piaci nyomás tényezői.

Az itt kimutatott jelenségek egybevágóan az „öt projekt” más részarányaiban feltártakkal. Egybevágó eredmény a stratégiai horizontok beszűkülése, az éves, sőt annál is rövidebb távú haszonszerzési törekvés, amelyet az 5.1 alprojekt a pénzügyi helyzetet közvetlenül meghatározó területekre való koncentrálással, az 5.2 a stratégiai prioritások és a versenyképesség közötti kapcsolódás hiányával, az állami gazdaságirányításra és annak változékony szabályaira orientált stratégiákkal, az innováció hiányával és számos rövid távon gazdasági eredményt hozó „stratégiával” jellemez, az 5.3 a nemzeti kultúra szintjén rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítmény- és humánorientációt érzékelve, az 5.5 – itt olvasható – pedig a felszínen maradás nyomására érvényesülő vezetői operativitást kimutatva igazol.

Levonhatunk-e ebből bármiféle általános tanulságot? A kutatási eredmények szerint igen, hiszen mindegyik alprojekt kiemeli a tapasztalt jelenségek beágyazódását az átalakulás folyamatába (amit leírnak azt átalakulás-specifikusnak tekintik – s ez az általános tanulság!), a recesszió okozta nehézségek, válságok kezelésének széles körben érvényesülő kényszerét, a tulajdonos- és szervezeti változások okozta bizonytalanságot, a politikai és gazdaságpolitikai változások előidézte rövid távú akciók szükségességét sorakoztatva.

Kialakult, évszázadok óta szilárdan egynemű társadalmi-gazdasági rendszerek felől szokatlannak és indokolandónak tűnik ekkora időbeli bekorlátozottság a menedzsmentben, a tervszerű szervezettefejlés bizonyta-

lansága és az érdemi stratégiai vezéreltség gyengesége. Nálunk viszont most ez a tipikus (általános).

Egybevágó eredménynek látom a változtatások mozgó közegében a folyamatosságot és döntő szervezeti erőforrását jelentő kapcsolatok azonosítását és a rájuk épülő hálózatokat az új tulajdonosok és régi vezetők között, akiknek a többnyire rejtett megegyezései és áttekinthetetlen szervezeti határu intézményei alkotják a gazdaság és a társadalom központi egységeit.

A kapcsolati hálók kulcsszerepe, a stratégiai horizont beszűkülése, az erőteljes operativitás azzal is összefügg, hogy a vagyon és a hatalom megszerzése, újrafelosztása kötötte le elsősorban a gazdasági elit figyelmét az átalakulás eddigi szakaszában. Ha beszélhetünk új szakaszról az átalakulási folyamatban, akkor az elsősorban ebben a tekintetben vonható meg: megtörtént az elsődleges újrafelosztás.

Közös felismerés a szervezeti-vezetési rendszerek – fentiekből következő – „vegyes”-ségének kimutatása és e vegyesség szerves, hosszabb ideig fennmaradó jellege.

A megvizsgált gyakorlatban a szervezeti szintű átalakulás jellemzői a következők:

- több tulajdonformát képviselő több tulajdonos (közöttük rendszerint közvetlenül vagy közvetve az állam, számos esetben a munkavállalói résztulajdonos – MRP – a kivásárló vezető, a megoldással együttjáró tőkehiánnyal és állandósult finanszírozási nehézségekkel),
- korszerű vállalkozási – szervezeti formák (Kft-k, divíziók, projektek), velük nyílt, piaci verseny és konfliktusainak bevitelére a vállalatban belülről,
- miközben a vállalat fő erőforrása többnyire nem ez, hanem pl. a piac bizalmi, megegyezései alapon való és a felső vezetők régi, intenzíven ápolott kapcsolataira épülő felosztása, amely
- természetesen módon tartja fenn és termeli újra a centralizáló, paternalista vezetés pozícióit.

E jellemzők következtében állandó a feszültség az MRP – külső tulajdonos(ok) – vezetői kivásárlás előidézte „governance”-típusú vezetésigénye és az érvényesülő menedzsment-típusú vezetés gyakorlata között. Strukturális ellentmondás alakul ki a vállalkozást és a piaci versenyt a vállalatban belülről bevivő divíziók decentralizáló, autonomizáló megoldása és a munkaellátást kapcsolatai révén biztosító, centralizáló befolyását fenntartó vezetés között.

Kétségtelen, hogy mind a változatos tulajdonformák, mind a szervezeti megoldások (divíziók) „átalakuláskonformmá” teszik a vállalatot, megvalósítják régi és új



kombinálását, megfelelnek az evolucionista szemléletű vállalatfejlődés logikájának, sőt utat nyitnak a kilencvenes évek liberális nemzetközi vezetésideológiája vállalat-on belüli hordozóinak is, de számos esetben a felsővezetés vezetési mechanizmusában, stílusában, s a vezetési rendszer jellemző egészében nem ezt követi, hanem inkább a technokratikus, bürokratikus szervezeti-pénzügyi ellenőrzést.

Ez a felsővezetés – a vezetési rendszerbe saját maga által beépített ütközések sorozatán – most méri fel és tanulja, hogy miként ugorhatná át saját árnyékát, miként oldja meg a vállalkozás új, közös identitásának, a kölcsönösség megteremtőjének szerepét, hogyan hozza összhangba a vállalkozó egyént és szervezetet (divíziót, projektet) a vállalattal mint vállalkozással.

Azt a „rejtett” (hidden) megegyezést, amely a vezetés és a munka között a korábbi társadalmi-szervezeti rendszerben kialakult (privilegizált vállalati pozíció, jó fizetés, biztos állás, technokrata-paternalista vezetés, manipulált képviselői demokrácia), az átalakulás megbontja ugyan a gazdasági recesszióval, a tulajdonlás átalakításával, az individualista ideológia, a versenyértékek és intézmények beiktatásával, de magának a vállalatnak a vállalkozásszerű működését csak korlátozottan hozta létre, hiszen az – mondhatni változatlanul – hálózati megegyezések alapján, nem piaci, hanem politikai (hatalmi) koordinációval működik.

Miként lehet akkor megszilárdítani ezt a vegyes erőterű, többes legitimációval rendelkező, közöttük folyamatos konfliktusokkal terhelt, „folyékony” vezetést? Semmiképpen sem a modell mechanikus „kitisztításával”. A szervezet és a vezetés „tisztá” típusa (vagy bürokratikus, vagy vállalkozási racionalizáció) – ha létrehozható egyáltalán – nyilvánvalóan csak hosszabb fejlődési folyamatban alakulhat ki.

A vezetés tartalma az átalakuló gazdaságban éppen ennek a vegyességnek a létrehozása és működtetése. A menedzsment nem állítható szembe az MRP-vel és a vállalkozói típusú szervezetelemekkel, mivel egyikük sem iktatható ki a rendszerből, hanem a középutat kell keresni a strukturális determinizmus és a vállalkozás szélsőségesen individuális kulturális determinizmusa között, létrehozva a szociális piacgazdasággal konform új tulajdonlás kollektivistá értékein és érdekein alapuló intézményeket, struktúrát, vezetést.

Az átalakulás, a változtatás nemcsak az ismeretek (a tudás), a piacok és a termékek, hanem a vezetés átalakulását is jelenti. Ennek kettős implikációja van a vezetés-politikára:

Az *első*: a vezetés régi gyakorlata (de paradigmája is) a hierarchia, a szabályok, az utasítások, a fegyelem és a control alkalmazását jelentette, „zero sum” hatalmi játékkal. A szervezeti tanulás, a „core competences”, a hálózatok működése és más új paradigmák megjelenése változtatnak ezen a régi modellen – s ez a mi vezetőink interjúiban is megjelenik. Egyelőre azonban inkább csak a szándék megfogalmazásának szintjén, mint a tényleges megvalósulásban. Az új paradigma szerint a szervezet a különböző nézőpontok színtere, érdekek képviseletének, hálózatok és szövetségek kreatív együttélésének mezeje.

A *második* implikáció: a vezetési ismereteket, tudást érinti. Nem a konvencionális MBA-kurzusok által közvetített tudást egyszerűen, hanem az új feltételek között új módon működő, kifejlődő vállalatok, ágazatok által termelt tudást. A ma csatáit nem lehet győztesen megvívni a múlt csaták fegyvereivel, az új ismereteket nem lehet elsajátítani másutt megírt könyvek megtanulásával. Semmiféle új tudás, új paradigma, de irántuk való igény sem fejlődik ki a stratégiai versenyelőny megszerzésére irányuló késztetések nélkül, amelyet a szervezetek és vezetőik éreznek. A vezetés régi modelljeit és paradigmáit nem a „transzfer”, nem a „vezetői tanulás” változtatja meg, hanem az új vállalkozások energiája, amelynek erejére persze nincs előzetes garancia, de amely az egyedüli és döntő hordozója, kitermelője, az új vezetői tudásnak. A régi modellt nem az új tudás változtatja meg. Amíg a régi vállalat működőképes lesz, a régi modellel együtt lesz az. Réginek és újnak a versenye dönti majd el az új vezetői tudás kifejlődésének és elterjedésének sorsát.

### Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (1992): A vállalati alapstratégia. Kand. értekezés. MTA
- Bakacsi et al. (1991): Vezetés-Szervezés. Aula K.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK
- Balaton K. (1992): Organizational changes in Hungary during the socio-political and economic transition. BKE
- Bayer, J. (1995): Vezetési modellek – vezetés stílusok. Vinto Bp.
- Bokor A. (1996): Leader és Manager. Vezetéstudomány, 3. sz.
- Chikán, A. (1992): Vállalatgazdaságtan KJK – Aula K.
- Child, J. – Czeglédy, A.P. (1996): Managerial learning in the Transformation of Eastern-Europe some key Issues. O.S. 17/2, 167-179.
- Child, J. – Markóczy Livia (1993): „Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures.” JMS, 30:611-631.
- Child, J. – Ch. Smith (1987): The Context and Process of organizational transformation – Cadbury Ltd. in its sector. JMS, 24:565-593.



- Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK
- Grabher, G. – Stark, D. (1996): A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a poszt-socialista átalakulás. Közgazdasági Szemle, 1996. szept. 745-769.
- Ipari és Ker. Minisztérium (1995): Ipari jövőkép. Az ipar versenyképességét elősegítő programok. Július
- Karsai Judit (1993): Fedőneve: reorganizáció. Közgazdasági Szemle
- Kovács S. (1993): Kérdések a privatizációban. Humánpolitikai Szemle. 5. sz.
- Laki Mihály (1993): Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején. In: Miért hagytuk, hogy így legyen? KJK – MTA – KTI
- Major J. – Voszka É. (1996): Privatizáció és szerkezetváltás: a nagyipari struktúra átalakulása a kiemelt vállalatok körében. Pénzügykutató Rt.
- Makó Cs. – Novoszáth P. (1995): Generalists versus specialists: skill use in comparative perspective. In: Asp – Leimn (eds): Work and Network in Changing Societies, Turku. University of Turku
- Marosi M. (1991): A piacgazdaság kifejlesztésének főbb problémái a vállalatok körében. Vezetéstudomány. 2. sz.
- Máriás A. (1992): Szelekció és kontraszelekció a vezető-kiválasztásban. Vezetéstudomány, 3. sz.
- McKelvey (1982): Organizational Systematics. Berkeley, CA
- Mihályi Péter (1995): Privatization in Hungary: Now comes the „hard core“ V. World Congress for Central and East European Studies, Varsó, August
- Nemes F. (1996): Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése. Vezetéstudomány, 2. sz.
- Nemes F. – Tóth I.Z. (1994): A magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés helyzete, SZVT
- Pearce, J.L. – Branyiczki I. – Bakacsi Gy. (1992): A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. Vezetéstudomány 3. sz.
- Pettigrew, A.M. (1985): The Awakening Giant. Oxford. Blackwell
- Pénzügykutató Rt. (1996): Töréspontok. Jelentések az alagútból. Május
- Sachs, J. (1994): „Understanding shock therapy“. Social Market Foundation. Occasional Paper. No.7. London
- Stark, D. (1992): A rendszerazonosságtól a szervezeti sokféleségig. Közgazdasági Szemle 1-2. sz.
- Steiner L. – Vecsenyi J. (szerk.) (1995): Vezetésről gyakorló vezetőknek. Nemzetközi Menedzser Központ
- Szalai E. (1996): Az éliték átváltozása. Cserépfalvi K.
- Szelényi Iván: Menedzser-kapitalizmus. Magyar Lettre Internationale, 1994/19.
- Tari E. (1993): Kis- és középvállalatok menedzsmentje Svájcban. Vezetéstudomány, 8-9. sz.
- Tulajdon Alapítvány – Privatizációs Kutatóintézet (1996): A privatizált vállalatok működésének hatékonysága
- Vecsenyi J. (1991): Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. Vezetéstudomány. 12. sz.
- Vlachoutsicos, A. – P.R. Lawrence (1996): How managerial learning can assist economic transformation in Russia. O.S. 17/2. 311-325.
- Voszka É. (1993): Szakadékokban. Válságkezelés, tanulságokkal. Társadalmi Szemle

The key point of the process of transformation is the redistribution of wealth and power, with the help of organizations!

#### Organizational and managerial characteristics:

- \* more owner, more types of proprietorship (need of governance-type mgmt)
- \* the key role of relationship networks (moving boundaries of organizations, networks of organizations: UFOs)
- \* political/power coordination instead of market coordination
- \* the narrowing down of „strategic“ horizons („becoming of the „dirty dozen“, rescued by the government“)
- \* strong operational activity (contacts, efforts for survival: customs, bank guarantee, loan payments, cost reduction, non payment from customers, debts, crisis mgmt)
- \* infiltration of open market competition into the organization (divisionalization, projects)
- \* maintain, or regenerate the positions of a centralized and paternal mgmt (by getting work/orders through the relationships, pressure of operative burdens)
  - = „mixte“ management (mixed forcefield, plural legitimization, centralization-decentralization, continuous conflicts)
  - = major transformations – any systematic, global planned change

QUESTION: is it our task to „cleanup“ – systematically – the type of this mixte managerial system?  
Our such a system – under the conditions of a transformation – „settles down“ over time, rather than „explodes“?